

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
**«МОСКОВСКИЙ АВТОМОБИЛЬНО-ДОРОЖНЫЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ (МАДИ)»**  
ВОЛЖСКИЙ ФИЛИАЛ

УТВЕРЖДАЮ

Доцент, к.п.н., зав. кафедрой ЭиТТП

 Петрова А.В.  
«2» марта 2020 г

**Рабочая программа дисциплины (модуля)**

**Б1.В.ДВ.01.01 Организационная культура**

Направление подготовки

***38.03.03 Управление персоналом***

Направленность (профиль)

***Управление персоналом организации***

Квалификация

***Бакалавр***

Форма обучения

*заочная*

Кафедра: Экономика и технология транспортных процессов

Чебоксары 2020 г.

## 1. АННОТАЦИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

В результате освоения дисциплины (модуля) у обучающихся формируются следующие компетенции и должны быть достигнуты следующие результаты обучения как этап формирования соответствующих компетенций:

Код компетенции	В результате освоения образовательной программы обучающийся должен обладать	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ПК-7	знанием целей, задач и видов аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации, умением разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки персонала и владением навыками проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонала	<b>знать:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• цели, задачи и виды аттестации и другие виды текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации</li></ul> <b>Уметь:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки персонала.</li></ul> <b>Владеть:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• навыками проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонала</li></ul>
ПК-11	владением навыками разработки организационной и функционально-штатной структуры, разработки локальных нормативных актов, касающихся организации труда (правила внутреннего трудового распорядка, положение об отпусках, положение о командировках)	<b>знать:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• основы методологии управления персоналом (философию, концепцию, сущность, закономерности, принципы и методы управления персоналом, методы построения системы управления персоналом)</li></ul> <b>уметь:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• применять теоретические положения в практике управления персоналом организации</li></ul> <b>владеть:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• навыками формирования и использования методов управления персонала</li></ul>

Трудоёмкость дисциплины (модуля): 6 З.Е.

Форма промежуточной аттестации: экзамен (1 курс).

Формы текущего контроля успеваемости: устный и/или письменный опрос, тестирование, деловая игра, ситуационный анализ.

Разделы дисциплины (модуля), виды занятий и формируемые компетенции по разделам дисциплины (модуля):

№ п/п	Наименование раздела	Л	ЛР	ПЗ	СРС	Всего часов (без контроля)	Формируемые компетенции
1.	Понятие организационной культуры	0,25			15	15,25	ПК-7,11
2.	Формирование организационной культуры	0,25			15	15,25	ПК-7,11
3.	Изучение и диагностика типа культуры организации	0,25			15	15,25	ПК-7,11
4.	Типологии организационной культуры	0,25			15,5	15,75	ПК-7,11
5.	Элементы организационной культуры	0,25			16	16,25	ПК-7,11
6.	Подбор персонала, соответствующего критериям организационной культуры	0,5		0,5	15	16	ПК-7,11
7.	Использование коммуникационных технологий для укрепления организационной культуры	0,25		0,5	15	15,75	ПК-7,11
8.	Лидерство и организационная культура	0,5		0,5	15	16	ПК-7,11
9.	Приверженность работников культуре организации	0,5		0,5	15	16	ПК-7,11
10.	Влияние организационной культуры на эффективность организации	0,5		0,5	15	16	ПК-7,11
11.	Корпоративный кодекс компании			0,5	16	16,5	ПК-7,11
12.	Особенности организационной культуры различных компаний			0,5	16	16,5	ПК-7,11
13.	Управление организационной культурой	0,5		0,5	15	16	ПК-7,11
Всего часов:		4		4	198,5	206,5	

## **2. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Целью освоения дисциплины является формирование у обучающихся компетенций в соответствии с требованиями ФГОС ВО и образовательной программы.

Задачами освоения дисциплины являются:

- приобретение обучающимися знаний, умений, навыков и (или) опыта профессиональной деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в соответствии с учебным планом и календарным графиком учебного процесса;
- оценка достижения обучающимися планируемых результатов обучения как этапа формирования соответствующих компетенций.

### **3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ**

Дисциплина (модуль) реализуется в рамках вариативной части Блока «Дисциплины по выбору» учебного плана.

Результаты обучения, достигнутые по итогам освоения данной дисциплины (модуля) являются необходимым условием для успешного обучения по следующим дисциплинам (модулям), практикам: Б1.Б.21 Основы теории управления, Б1.В.ДВ.08.01 Оценка персонала, Б1.В.ДВ.08.02 Технология оценки компетенций персонала, Б1.Б.22 Основы управления персоналом, Б1.В.ДВ.06.01 Регламентация и нормирование труда, Б1.В.ДВ.06.02 Организация труда.

### **4. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ), СООТНЕСЕННЫЕ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ**

В результате освоения дисциплины (модуля) у обучающихся формируются следующие компетенции и должны быть достигнуты следующие результаты обучения как этап формирования соответствующих компетенций:

<b>Код компетенции</b>	<b>В результате освоения образовательной программы обучающийся должен обладать</b>	<b>Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине</b>
ПК-7	знанием целей, задач и видов аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации, умением разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки персонала и владением навыками проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонала	<b>знать:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• цели, задачи и виды аттестации и другие виды текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации</li> </ul> <b>Уметь:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки персонала.</li> </ul> <b>Владеть:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• навыками проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонала</li> </ul>
ПК-11	владением навыками разработки организационной и	<b>знать:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• основы методологии управления персоналом (философию, концепцию,</li> </ul>

	функционально-штатной структуры, разработки локальных нормативных актов, касающихся организации труда (правила внутреннего трудового распорядка, положение об отпусках, положение о командировках)	сущность, закономерности, принципы и методы управления персоналом, методы построения системы управления персоналом) <b>уметь:</b> • применять теоретические положения в практике управления персоналом организации <b>владеть:</b> навыками формирования и использования методов управления персонала
--	--	---

## 5. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

5.1. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы.

Общий объём (трудоемкость) дисциплины (модуля) составляет 6 зачетных единиц (З.Е.).

Вид учебной работы		Трудоемкость дисциплины, академ. часов:		курс		
		Всего	В том числе в интерактивной форме	1		
				всего	Контактная работа	Самостоятельная работа
<b>Учебная работа (без контроля), всего:</b>		<b>206,5</b>	<b>4</b>	<b>206,5</b>	<b>8</b>	<b>198,5</b>
в том числе:	Лекции (Л)	4	2	4	4	
	Практические занятия (ПЗ)	4	2	4	4	
	Лабораторные работы (ЛР)	-				
	Курсовой проект (КП)	-				
	Курсовая работа (КР)	-				
	Расчетно-графические работы (РГР)	-				
	Реферат	-				
	Контрольная работа	-				
	Другие виды работы	<b>198,5</b>		<b>198,5</b>		198,5
<b>Контактная работа</b>		<b>2</b>		<b>2</b>	<b>2</b>	
Контактная работа в семестре (КС)		<b>0,5</b>		<b>0,5</b>	0,5	
Контактная работа в экзаменационную сессию (КА)		<b>1,5</b>		<b>1,5</b>	1,5	
<b>Контроль, всего:</b>		<b>7,5</b>		<b>7,5</b>		
в том числе:	Экзамен	<b>7,5</b>		<b>7,5</b>		
	Зачёт					
	Зачёт с оценкой					
<b>Форма промежуточной аттестации</b>		<b>Экз</b>		<b>Экз</b>		
<b>Общая трудоемкость, ч.</b>		<b>216</b>		<b>216</b>		
<b>Общая трудоемкость, З.Е.</b>		<b>6</b>		<b>6</b>		

5.2. Разделы дисциплины (модуля), виды занятий и формируемые компетенции по разделам дисциплины (модуля).

№ п/п	Наименование раздела	Л	ЛР	ПЗ	СРС	Всего часов (без контроля)	Формируемые компетенции
1.	Понятие организационной культуры	0,25			15	15,25	ПК-7,11
2.	Формирование организационной культуры	0,25			15	15,25	ПК-7,11
3.	Изучение и диагностика типа культуры организации	0,25			15	15,25	ПК-7,11
4.	Типологии организационной культуры	0,25			15,5	15,75	ПК-7,11
5.	Элементы организационной культуры	0,25			16	16,25	ПК-7,11
6.	Подбор персонала, соответствующего критериям организационной культуры	0,5		0,5	15	16	ПК-7,11
7.	Использование коммуникационных технологий для укрепления организационной культуры	0,25		0,5	15	15,75	ПК-7,11
8.	Лидерство и организационная культура	0,5		0,5	15	16	ПК-7,11
9.	Приверженность работников культуре организации	0,5		0,5	15	16	ПК-7,11
10.	Влияние организационной культуры на эффективность организации	0,5		0,5	15	16	ПК-7,11
11.	Корпоративный кодекс компании			0,5	16	16,5	ПК-7,11
12.	Особенности организационной культуры различных компаний			0,5	16	16,5	ПК-7,11
13.	Управление организационной культурой	0,5		0,5	15	16	ПК-7,11
Всего часов:		4		4	198,5	206,5	

5.3. Содержание дисциплины.

## **1. Понятие организационной культуры**

Понятие культуры в узком и широком смысле. Организационная, корпоративная и предпринимательская культура. История развития представлений об организационной культуре. Российские и зарубежные исследователи организационной культуры. Определения организационной культуры. Функции организационной культуры. Основные свойства оргкультуры. Роль и место организационной культуры в системе управления человеческими ресурсами. Эволюция культуры организаций. Подходы в восприятии и изучении культуры.

## **2. Формирование организационной культуры**

Факторы воздействия на организационную культуру: факторы внешней среды (прямого воздействия, косвенного воздействия), факторы внутренней среды. Принципы и методы формирования оргкультуры. Процесс и этапы формирования организационной культуры. Трансляция корпоративной культуры.

## **3. Изучение и диагностика типа культуры организации**

Уровни изучения организационной культуры по Э. Шейну (поверхностный, подповерхностный, глубинный). Основные характеристики оргкультуры компании. Стратегии изучения культуры компании. Методы и подходы к изучению организационной культуры. Экспресс-диагностика корпоративной культуры.

## **4. Типологии организационной культуры**

Характеристика основных видов организационных культур. Типология С. Иошимури, Р. Рюттингера, М. Бурке, С. Медока и Д. Паркина, Р. Блейка и Д. Мутона, Т. Дила и А. Кеннеди, Ф. Тромпенаарса, У. Ноймана, Г. Хофстеда, Д. Коула, Ч. Ханди, Р. Акоффа, К. Камерона и Р. Куинна.

## **5. Элементы организационной культуры**

Основные элементы оргкультуры компании. Видение и миссия компании. Девизы и слоганы. Стратегические цели. Организационные ценности. Ценностная модель организационной культуры. Имидж организации и его формирование. Символы, мифы, легенды в компании. Мотивация персонала как элемент культуры компании. Оценка и аттестация персонала различных организационных культур.

## **6. Подбор персонала, соответствующего критериям организационной культуры**

Определение типа сотрудника, соответствующего типу организационной культуры. Типы личности и соответствующие им типы культуры. Методы и процедуры выявления предпочтений и качеств работников. Проблемы и сложности отбора персонала, соответствующего культуре компании. Способы снижения рисков при приеме на работу. Приобщение персонала к организационной культуре компании путем социализации, адаптации и обучения персонала.

## **7. Использование коммуникационных технологий для укрепления организационной культуры**

Модели поведения сотрудников. Корпоративные стандарты коммуникации. Восходящие, нисходящие и горизонтальные коммуникации. Коммуникации в командах. Причины неэффективности коммуникации. Информационная культура организации.

## **8. Лидерство и организационная культура**

Модель лидерства, эффективного в определенной организационной культуре. Влияние лидера на внедрение и распространение культуры организации. Влияние стиля руководства на организационную культуру. Гендерные аспекты лидерства. Особенности российского лидерства.

## **9. Приверженность работников культуре организации**

Субкультура, контркультура, девиантная субкультура. Соппротивление работников оргкультуре компании. Деструктивные формы поведения сотрудников. Благонадежность, лояльность и приверженность организации. Модель преданности компании. Модель лояльности персонала. Лояльность в понимании различных культур. Лояльность персонала в России. Диагностика степени приверженности работников организационной культуре.

### **10. Влияние организационной культуры на эффективность организации**

Влияние организационной культуры на деятельность руководителя, на персонал организации и организационную эффективность. Модели В. Сате, Т. Парсонса, Р. Квина и Дж. Рорбаха, Т. Питерса и Р. Уотермана. Сильная корпоративная культура и ее характеристики. Инструменты оценки организационной культуры. Моделирование развития организационной культуры. Модель Д. Денисона.

### **11. Корпоративный кодекс компании**

Кодекс поведения сотрудников компании. Этика корпоративных отношений. Назначение и структура корпоративных кодексов. Примеры корпоративных кодексов российских и зарубежных компаний.

### **12. Особенности организационной культуры различных компаний**

Особенности культуры компаний различных сфер деятельности (банковская корпоративная культура, культура организаций социальной сферы и т.д.). Организационные культуры малых и крупных компаний. Взаимосвязь национальной и организационной культуры. Культура международных корпораций. Примеры организационных культур известных российских и зарубежных компаний.

### **13. Управление организационной культурой**

Построение профиля организационной культуры. Анализ вовлеченности персонала. Методы поддержания и укрепления организационной культуры. Определение направлений изменения организационной культуры. Разработка мероприятий по изменению организационной культуры.

#### **5.4. Тематический план практических (семинарских) занятий.**

<b>№ п/п</b>	<b>№ раздела</b>	<b>Темы практических (семинарских) занятий</b>	<b>Трудоемкость, академ. часов</b>	<b>Формы текущего контроля успеваемости</b>
1	6	Подбор персонала, соответствующего критериям организационной культуры	0,5	Устный и/или письменный опрос, деловая игра, ситуационный анализ
2	7	Использование коммуникационных технологий для укрепления организационной культуры	0,5	Устный и/или письменный опрос
3	8	Лидерство и организационная культура	0,5	Устный и/или письменный опрос
4	9	Приверженность работников культуре организации	0,5	Устный и/или письменный опрос



5	10	Влияние организационной культуры на эффективность организации	0,5	Устный и/или письменный опрос, тестирование
6	11	Корпоративный кодекс компании	0,5	Устный и/или письменный опрос
7	12	Особенности организационной культуры различных компаний	0,5	Устный и/или письменный опрос
8	13	Управление организационной культурой	0,5	Устный и/или письменный опрос, деловая игра, ситуационный анализ

5.5. Тематический план лабораторных работ. Лабораторные работы не предусмотрены

## **6. МАТЕРИАЛЫ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

Текущий контроль успеваемости обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины (модуля) и организуется в соответствии с порядком, определяемым локальными нормативными актами МАДИ. Порядок проведения и система оценок результатов текущего контроля успеваемости установлена локальным нормативным актом МАДИ.

В качестве форм текущего контроля успеваемости по дисциплине (модулю) используются:

- Устный и/или письменный опрос
- Тестирование
- Деловая игра,
- ситуационный анализ

### **6.1. Материалы устного и/или письменного опроса**

1. Понятие и различные определения организационной культуры.
2. История исследования организационной культуры.
3. Сравнение понятий организационной, корпоративной и предпринимательской культуры.
4. Функции организационной культуры.
5. Основные свойства организационной культуры.
6. Место организационной культуры в системе управления человеческими ресурсами.
7. Подходы к изучению организационной культуры.
8. Стратегии изучения организационной культуры.
9. Принципы и подходы к формированию организационной культуры.
10. Факторы воздействия внешней среды на оргкультуру.
11. Факторы воздействия внутренней среды на оргкультуру.
12. Механизмы трансляции корпоративной культуры.
13. Субкультуры в организации.
14. Уровни изучения организационной культуры.
15. Основные характеристики организационной культуры.
16. Экспресс-диагностика корпоративной культуры.
17. Диагностика и построение профиля организационной культуры.
18. Критерии классификации организационных культур.

19. Основания типологии оргкультуры Г. Хофстеда.
20. Типология организационных культур по признаку свойственного им взаимоотношения полов (типология С. Медока и Д. Паркина).
21. Типы организационной культуры Ф. Тромпенаарса.
22. Типология оргкультуры К. Камерона и Р. Куинна.
23. Характеристика типов оргкультуры по Ч. Ханди.
24. Определение типа организационной культуры с помощью методики OSAI.
25. Видение, основные правила работы с видением.
26. Миссия компании, ее виды и функции.
27. Внешние и внутренние девизы компании.
28. Ценности организации, виды ценностей.
29. Имидж организации. Этапы формирования имиджа.
30. Корпоративная религия.
31. Мифы, легенды, герои компании.
32. Обряды и традиции компании.
33. Стратегические цели организации.
34. Методы мотивации в компаниях с различным типом организационной культуры.
35. Выбор методов оценки персонала в зависимости от организационной культуры компании.
36. Типы личности и соответствующие им типы культуры.
37. Проблемы и сложности отбора персонала, соответствующего культуре компании.
38. Приобщение персонала к оргкультуре компании путем социализации и адаптации.
39. Обучение персонала в компаниях с различным типом организационной культуры.
40. Общие требования к коммуникациям, предъявляемые различными оргкультурами.
41. Причины неэффективности коммуникации.
42. Корпоративные стандарты коммуникации.
43. Восходящие коммуникации и их укрепление.
44. Направления развития оргкультуры для укрепления горизонтальных коммуникаций.
45. Коммуникации в командах.
46. Информационная культура организации.
47. Модель лидерства, эффективного в определенной оргкультуре.
48. Основные компетенции лидеров различных организационных культур.
49. Гендерные аспекты лидерства.
50. Особенности российского лидерства.
51. Влияние лидера на внедрение и распространение культуры организации.
52. Влияние стиля руководства на организационную культуру.
53. Корпоративный кодекс компании, его структура и назначение.
54. Соппротивление работников оргкультуре компании.
55. Деструктивные формы поведения сотрудников.
56. Благонадежность персонала компании и пути ее повышения.
57. Диагностика степени приверженности работников культуре компании (модель преданности, модель лояльности).
58. Лояльность в понимании различных культур.
59. Факторы влияния оргкультуры на эффективность деятельности организации.
60. Характеристики сильной корпоративной культуры.
61. Модель В. Сате.
62. Моделирование развития организационной культуры.
63. Исследование организационной культуры с помощью модели Д. Денисона.
64. Особенности организационной культуры компаний в зависимости от сферы деятельности.
65. Сравнение оргкультуры малых и крупных компаний.
66. Взаимосвязь национальной и организационной культуры.
67. Особенности культуры международных корпораций.

68. Характеристика организационной культуры на примере известных российских и зарубежных компаний.

69. Анализ вовлеченности персонала.

70. Мероприятия по изменению организационной культуры.

## **6.2. Материалы для проведения тестирования**

1. Что из перечисленного относится к атрибутам организационной культуры?

- А) Язык общения
- Б) Финансовые показатели
- В) Логотип компании
- Г) Внешний вид сотрудников

2. Какой тип оргкультуры описывается следующим образом?

Она объединяет людей, ориентированных на достижение собственных целей. Власть основывается на близости к ресурсам, профессионализме, на силе личных качеств, способностей и дарований и способности договариваться. Эта культура присуща организациям, состоящим из объединений индивидуальностей, каждая из которых является независимой, обладает своей собственной силой личности и влиянием. В таких компаниях сотрудники никогда не делают то, что противоречит их системе ценностей, чтобы не потерять себя как личность. Структура в подобных фирмах минимальна.

- А) Культура роли
- Б) Культура личности
- В) Культура задачи
- Г) Культура власти

3. Какую функцию организационной культуры описывает утверждение: «Позволяет работнику реализовать в рамках оргкультуры личностные мотивы: любознательность, склонность к анализу и научным исследованиям, желание лучше осознать мир, определить свое место и статус в коллективе людей и т.п.»?

- А) Ценностеобразующая
- Б) Познавательная
- В) Мотивирующая
- Г) Нормативно-регулирующая

4. Какой тип культуры характеризуется перечисленными особенностями: ориентация на результат, лидерство на рынке, опережение конкурентов?

- А) Клановая
- Б) Бюрократическая
- В) Адхократическая
- Г) Рыночная

5. Какая стратегия изучения организационной культуры предполагает изучение документов, рассказов, мифов, языка общения?

- А) Холистическая
- Б) Количественная
- В) Символическая
- Г) Внешняя

6. Какие измерения использовались Г. Хофстедом для описания типов организационной культуры?

- А) Индивидуализм-коллективизм
- Б) Среда-организация
- В) Избегание неопределенности
- Г) Дистанция власти

7. К функциям организационной культуры не относится:

- А) Ценностеобразующая
- Б) Мотивирующая

- В) Инновационная
- Г) Организационно-распорядительная

8. К факторам внешней среды прямого воздействия на организационную культуру относятся:

- А) Научно-технический прогресс
- Б) Потребители
- В) Географические условия
- Г) Поставщики

9. Согласно модели Э. Шейна на этапе становления организации ее культура формируется в результате совместного преодоления работниками трудностей процессов внешней ... и внутренней интеграции. (вставьте нужное слово вместо многоточия)

- А) Среды
- Б) Адаптации
- В) Культуры
- Г) Ситуации

10. Для какого типа культуры такая ценность, как отношение к риску, трактуется следующим образом: постоянный риск вдохновляет на творчество, только рискуя, получаешь что-либо ценное, каждый имеет право на ошибку?

- А) Клановая
- Б) Бюрократическая
- В) Адхократическая
- Г) Рыночная

Тест (к разделам 6-10)

1. Субкультура, которая отличается от доминирующей культуры и находится в конфликте с господствующими ценностями, это:

- А) Внутренняя культура
- Б) Контркультура
- В) Неформальная культура
- Г) Отрицательная культура

2. К методам поддержания действующей в организации культуры не относится:

- А) Социализация вновь принятых в организацию работников
- Б) Система наград, привилегий и наказаний
- В) Структура управления организацией
- Г) Моделирование ролей и обучение

3. К характеристикам организационной культуры в модели Д. Денисона, влияющим на эффективность ее деятельности, не относится:

- А) Адаптивность
- Б) Взаимодействие
- В) Ответственность
- Г) Вовлеченность

4. Какие высказывания характеризуют «наемника»?

- А) Выполняет свои функции формально
- Б) Испытывает живой интерес к общему делу
- В) Выполняя свою работу, вносит посильный вклад в успех компании
- Г) Перекладывает ответственность за неудачи на внешние факторы

5. Для какого типа культуры аттестация является одним из важнейших проявлений регламентов?

- А) Клановая
- Б) Бюрократическая
- В) Адхократическая
- Г) Рыночная

6. Выберите правильную последовательность этапов, в которой осуществляется позитивная модель развития отношения работника к организации?
- А) благонадежность – приверженность – лояльность
  - Б) Вовлеченность – приверженность – благонадежность
  - В) Благонадежность – приверженность - лояльность
  - Г) Благонадежность – лояльность – приверженность
7. Лояльность такой культуры основана на взаимоотношениях, подразумевающих чувства и эмоции, испытываемые близкими людьми друг к другу.
- А) Рыночная
  - Б) Бюрократическая
  - В) Клановая
  - Г) Адхократическая
8. Какие ценности, по мнению Т. Питерса и Р. Уотермана, привели успешные компании к успеху?
- А) Лидерство
  - Б) Вера в действия
  - В) Связь с потребителем
  - Г) Простая структура и немногочисленный штат управления
9. Лидер в рыночной культуре играет следующие роли:
- А) Постановщик проблем
  - Б) Боец
  - В) Наставник
  - Г) Провидец
10. Какая модель лояльность персонала лежит в квадранте «прошлое время и внутренние причины»?
- А) Мечтатель
  - Б) Ветеран
  - В) Зомби
  - Г) Наследник

### **6.3. Материалы для проведения деловых игр, ситуационного анализа**

Деловая игра (к разделу 5).

Студенты делятся на 3-4 группы. Задание каждой группе - придумать обряд или ритуал, который направлен на решение одной из следующих задач: повышение престижа кадровой службы компании (бухгалтерии, отдела контроля качества); борьба с опозданиями сотрудников; профилактика конфликтов в коллективе; улучшение внешнего имиджа компании. Каждая группа знает только свою задачу и не знает задачи других. После работы в группах каждая представляет свой обряд, а другие группы должны определить, какую задачу решала группа с помощью этого обряда. Затем студенты совместно с преподавателем анализируют, в организации с каким типом культуры будут уместны предложенные обряды. Анализ ситуации (к разделу 6).

Прочитайте ситуацию и проанализируйте ее, ответив на вопросы.

Валентин работает менеджером в компании по производству пластиковых окон. Недавно он сменил место жительства и устроился работать в компанию, которая находится ближе к его новому месту жительства. Он был довольно успешен на прежней работе. И поэтому когда он пришел в другую компанию, он стал действовать там так же, как он делал это на прежнем месте работы. По пути на работу он несколько задержался, потому что он увидел новые вывески, он завернул в несколько организаций, раздал визитные карточки и получил несколько потенциальных клиентов. Во второй день произошло примерно то же самое, и на работу он пришел к 12 часам. А на третий день его встретил на пороге начальник, который отругал Валентина за то, что он опаздывает уже на третий день. И то, что он нашел новых

клиентов и продал окна, никого в общем-то не взволновало и не послужило оправданием в глазах начальника. Валентин недоумевает: «Что я делал не так? Что делать дальше?»  
 Что можно сказать о культурах обеих компаний? Почему поведение Валентина на новом месте работы вызвало недовольство начальника? Что вы порекомендуете Валентину?  
 Задание (к разделу 13).

Студенты делятся на группы по 3-4 человека. Каждая группа анализирует культуру одной из известных компаний по материалам сайтов, а также собственных наблюдений. Затем каждая группа обосновывает, какое влияние оказывает та или иная характеристика организационной культуры на эффективность компании. По итогам обсуждения определяется компания с наиболее сильной организационной культурой.

## **7. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.

В результате освоения дисциплины (модуля) формируются следующие компетенции:

<b>Код компетенции</b>	<b>В результате освоения образовательной программы обучающийся должен обладать</b>
ПК-7	знанием целей, задач и видов аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации, умением разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки персонала и владением навыками проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонала
ПК-11	владением навыками разработки организационной и функционально-штатной структуры, разработки локальных нормативных актов, касающихся организации труда (правила внутреннего трудового распорядка, положение об отпусках, положение о командировках)

В процессе освоения образовательной программы данные компетенции, в том числе их отдельные компоненты, формируются поэтапно в ходе освоения обучающимися дисциплин (модулей), практик в соответствии с учебным планом и календарным графиком учебного процесса в следующем порядке:

<b>ПК-7 знанием целей, задач и видов аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации, умением разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки персонала и владением навыками проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонала</b>						
<b>Дисциплины (модули), практики</b>	<b>Курсы</b>					<b>Форма промеж. аттестации</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
Б1.В.ДВ.01.01 Организационная культура	+					экзамен

Б1.В.ДВ.01.02 Организационное поведение	+					экзамен
Б1.Б.21 Основы теории управления		++				экзамен, экзамен
Б1.В.ДВ.08.01 Оценка персонала			+			экзамен
Б1.В.ДВ.08.02 Технология оценки компетенций персонала			+			экзамен
Б2.В.02(П) Практика по получению профессиональных умений и опыта производственной деятельности			+			Зачет с оценкой
Б3.Б.01 Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к процедуре защиты и процедуру защиты						

**ПК-11 владением навыками разработки организационной и функционально-штатной структуры, разработки локальных нормативных актов, касающихся организации труда (правила внутреннего трудового распорядка, положение об отпусках, положение о командировках)**

Дисциплины (модули), практики	Курсы					Форма промеж. аттестации
	1	2	3	4	5	
Б1.В.ДВ.01.01 Организационная культура	+					экзамен
Б1.В.ДВ.01.02 Организационное поведение	+					экзамен
Б1.Б.22 Основы управления персоналом		+	+			Зачет, экзамен, курсовая работа
Б1.В.ДВ.06.01 Регламентация и нормирование труда			+			экзамен
Б1.В.ДВ.06.02 Организация труда			+			экзамен
Б2.В.04(Пд) Преддипломная практика					+	Зачет с оценкой

Б3.Б.01      Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к процедуре защиты и процедуру защиты	
---	--



7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, формируемых по итогам освоения дисциплины (модуля), описание шкал оценивания.

Показателем оценивания компетенций на различных этапах их формирования является достижение обучающимися планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю).

<b>ПК-7 знанием целей, задач и видов аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации, умением разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки персонала и владением навыками проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонала</b>				
<b>Показатель</b>	<b>Критерии оценивания</b>			
	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<p><b>знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>цели, задачи и виды аттестации и другие виды текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации</li> </ul>	<p>Обучающийся демонстрирует полное или недостаточное соответствие следующих знаний: целей, задач и видов аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации</p>	<p>Обучающийся демонстрирует неполное соответствие следующих знаний: целей, задач и видов аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации. Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность знаний, по ряду показателей, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями при их переносе на новые ситуации.</p>	<p>Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующих знаний: целей, задач и видов аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях.</p>	<p>Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих знаний: целей, задач и видов аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации, свободно оперирует приобретенными знаниями.</p>

<p><b>уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки персонала.</li> </ul>	<p>Обучающийся не умеет или в недостаточной степени умеет разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки персонала.</p>	<p>Обучающийся демонстрирует неполное соответствие следующих умений: разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки персонала. Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность умений, по ряду показателей, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании умениями при их переносе на новые ситуации.</p>	<p>Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующих умений: разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки персонала. Умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе умений на новые, нестандартные ситуации.</p>	<p>Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих умений: разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки персонала. Свободно оперирует приобретенными умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.</p>
<p><b>владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>навыками проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонала.</li> </ul>	<p>Обучающийся не владеет или в недостаточной степени владеет навыками проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонала.</p>	<p>Обучающийся владеет навыками проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонала, допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность владения навыками по ряду показателей, Обучающийся испытывает значительные затруднения при применении навыков в новых ситуациях.</p>	<p>Обучающийся частично владеет навыками проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонала, навыки освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе умений на новые, нестандартные ситуации.</p>	<p>Обучающийся в полном объеме владеет навыками проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонала, свободно применяет полученные навыки в ситуациях повышенной сложности.</p>

**ПК-11 - владением навыками разработки организационной и функционально-штатной структуры, разработки локальных нормативных актов, касающихся организации труда (правила внутреннего трудового распорядка, положение об отпусках, положение о командировках)**

Показатель	Критерии оценивания			
	2	3	4	5
<p><b>знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>основы методологии управления персоналом (философию, концепцию, сущность, закономерности, принципы и методы управления персоналом, методы построения системы управления персоналом)</li> </ul>	<p>Обучающийся демонстрирует полное отсутствие или недостаточное соответствие следующих знаний: основ современных концепций, сущности, задач, закономерностей, принципов и методов управления персоналом</p>	<p>Обучающийся демонстрирует неполное соответствие следующих знаний: основ современных концепций, сущности, задач, закономерностей, принципов и методов управления персоналом . Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность знаний, по ряду показателей, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями при их переносе на новые ситуации.</p>	<p>Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующих знаний: основ современных концепций, сущности, задач, закономерностей, принципов и методов управления персоналом , но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях.</p>	<p>Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих знаний: основ современных концепций, сущности, задач, закономерностей, принципов и методов управления персоналом , свободно оперирует приобретенными знаниями.</p>
<p><b>уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>применять теоретические положения в практике управления персоналом организации</li> </ul>	<p>Обучающийся не умеет или в недостаточной степени умеет применять теоретические и методологические положения в практической</p>	<p>Обучающийся демонстрирует неполное соответствие следующих умений: применять теоретические и методологические</p>	<p>Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующих умений: применять теоретические и методологические</p>	<p>Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих умений: применять теоретические и методологические</p>

	деятельности управления персоналом организации	положения в практической деятельности управления персоналом организации . Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность умений, по ряду показателей, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании умениями при их переносе на новые ситуации.	положения в практической деятельности управления персоналом организации . Умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе умений на новые, нестандартные ситуации.	положения в практической деятельности управления персоналом организации . Свободно оперирует приобретенными умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.
<b>владеть:</b> • навыками формирования и использования методов управления персонала	Обучающийся не владеет или в недостаточной степени владеет навыками анализа, формирования и использования методов управления персонала	Обучающийся владеет навыками анализа, формирования и использования методов управления персонала в неполном объеме, допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность владения навыками по ряду показателей, Обучающийся испытывает значительные затруднения при применении навыков в новых ситуациях.	Обучающийся частично владеет навыками анализа, формирования и использования методов управления персонала , навыки освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе умений на новые, нестандартные ситуации.	Обучающийся в полном объеме владеет навыками анализа, формирования и использования методов управления персонала , свободно применяет полученные навыки в ситуациях повышенной сложности.

Шкалы оценивания результатов промежуточной аттестации и их описание:

**Форма промежуточной аттестации: экзамен.**

Промежуточная аттестация обучающихся в форме экзамена проводится в период экзаменационной сессии согласно расписанию экзаменов, утверждённому в установленном порядке. Экзамен проводится по экзаменационным билетам, включающим в себя теоретические вопросы, а также практические задания. Оценка степени достижения обучающимися планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю) проводится преподавателем, ведущим занятия по дисциплине (модулю) методом экспертной оценки. По итогам промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) выставляется оценка «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно».

Шкала оценивания	Балл	Описание
Отлично	5	Студент демонстрирует полное соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, оперирует приобретенными знаниями, умениями, навыками, свободно применяет их в ситуациях повышенной сложности.
Хорошо	4	Студент демонстрирует частичное соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей: знания, умения и навыки освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.
Удовлетворительно	3	Студент демонстрирует неполное соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность знаний, умений, навыков по ряду показателей, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.
Неудовлетворительно	2	Студент демонстрирует полное отсутствие или явную недостаточность знаний, умений, навыков в соответствие с приведенными показателями.

7.3. Типовые контрольные задания промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю).

**7.3.1. Экзаменационные вопросы (задания)**

*Задания для проверки результатов обучения «знать».*

1. Понятие и различные определения организационной и корпоративной культуры.
2. Функции организационной культуры.
3. Основные свойства организационной культуры.
4. Место организационной культуры в системе управления человеческими ресурсами.
5. Подходы к изучению организационной культуры.
6. Принципы и подходы к формированию организационной культуры.
7. Факторы воздействия внешней и внутренней среды на оргкультуру.
8. Механизмы трансляции корпоративной культуры.
9. Уровни изучения организационной культуры.
10. Основные характеристики организационной культуры.
11. Экспресс-диагностика корпоративной культуры.

12. Диагностика и построение профиля организационной культуры.
13. Критерии классификации организационных культур.
14. Основания типологии оргкультуры Г. Хофстеда.
15. Типология организационных культур по признаку свойственного им взаимоотношения полов (типология С. Медока и Д. Паркина).
16. Типы организационной культуры, выделенные на основе параметров: равенство – иерархия, ориентация на личность – ориентация на задачу.
17. Типология оргкультуры К. Камерона и Р. Куинна.
18. Характеристика типов оргкультуры по Ч. Ханди.
19. Основные элементы организационной культуры.
20. Видение и миссия компании. Функции миссии.
21. Внешние и внутренние девизы компании.
22. Имидж организации. Этапы формирования имиджа.
23. Обряды, мифы, легенды компании.
24. Стратегические цели организации.
25. Ценности организации.
26. Методы мотивации различных организационных культур.
27. Выбор методов оценки персонала в зависимости от организационной культуры компании.
28. Типы личности и соответствующие им типы культуры.
29. Проблемы и сложности отбора персонала, соответствующего культуре компании.
30. Приобщение персонала к оргкультуре компании путем социализации и адаптации.
31. Обучение персонала различных организационных культур.
32. Общие требования к коммуникациям, предъявляемые различными оргкультурами. Причины неэффективности коммуникации.
33. Корпоративные стандарты коммуникации.
34. Восходящие коммуникации и их укрепление.
35. Направления развития оргкультуры для укрепления горизонтальных коммуникаций.
36. Коммуникации в командах.
37. Модель лидерства, эффективного в определенной оргкультуре.
38. Основные компетенции лидеров различных организационных культур.
39. Гендерные аспекты лидерства.
40. Особенности российского лидерства.
41. Влияние лидера на внедрение и распространение культуры организации.
42. Влияние стиля руководства на организационную культуру.
43. Корпоративный кодекс компании.
44. Сопротивление работников оргкультуре компании.
45. Деструктивные формы поведения сотрудников.
46. Благонадежность персонала компании и пути ее повышения.
47. Диагностика степени приверженности работников культуре компании (модель преданности, модель лояльности).
48. Лояльность в понимании различных культур.
49. Факторы влияния оргкультуры на эффективность деятельности организации.
50. Характеристики сильной корпоративной культуры.
51. Моделирование развития организационной культуры.
52. Исследование организационной культуры с помощью модели Д. Денисона.
53. Особенности организационной культуры компаний в зависимости от сферы деятельности.
54. Сравнение оргкультуры малых и крупных компаний.
55. Взаимосвязь национальной и организационной культуры.
56. Особенности культуры международных корпораций.

## *Задания для проверки результатов обучения «уметь».*

### Задание 1.

Боб Маккьюри, возглавляющий с 1993 г. подразделение компании «Тойота» в США, обладает совершенно уникальным, отличающим его от других руководителей стилем руководства. Данный стиль не внушает никакой любви к Бобу со стороны подчиненных, тем не менее, подразделение, возглавляемое им, работает успешно.

Он всегда приезжает в офис к 6 ч утра. По дороге на работу он успеваает переговорить по телефону с несколькими менеджерами фирмы по интересующим его вопросам. В офисе он первым делом просматривает и анализирует подготовленные отчеты о продажах. Затем вызывает менеджеров тех подразделений, показатели которых снизились, и предельно жестко выясняет причины, нередко прибегая к административным мерам. Его работа заканчивается поздно ночью.

Что же заставляет Боба работать так напряженно? Безусловно, это желание обойти успешно продвигающуюся вперед фирму-конкурента «Хонда» и довести объем продаж машин своей марки на рынке США до 10%. Боб убежден, что при существующей сейчас конкуренции на рынке управление компанией должно быть достаточно жестким.

Резкий и агрессивный стиль руководства Боб использует и при общении со своими японскими коллегами, что часто вызывает их недоумение. Но результаты работы Боба ошеломляют.

Согласно основному критерию в оценке любого руководителя — способность получать максимальную отдачу от подчиненных — Боб является весьма успешным руководителем и, как отметил один из сотрудников, заставляет исполнителя превосходить собственные ожидания и представления о себе. Не является ли это тем, что мы называем лидерством?

1) Охарактеризуйте стиль руководства Боба. Для какого типа культуры такой стиль наиболее характерен?

2) Является ли данный стиль успешным? Обоснуйте свою позицию.

3) Хотели бы вы работать под руководством Боба? Каков его механизм мотивации своих служащих?

### Задание 2.

Проанализируйте культуру компании SPLAT на основании представленного материала и постройте профиль культуры.

Каковы, по вашему мнению, возможные направления изменения культуры данной компании?

### ЗНАМЕНИТЫЕ ПИСЬМА

Знакомство многих с компанией SPLAT началось с нетривиального вкладыша в упаковку зубной пасты — писем генерального директора Евгения Демина. Это живые истории и рассуждения на острые социальные темы больше похожие на «слово» главного редактора Esquire или записи в блоге, чем на официальный пресс-релиз. Такой неожиданный и крайне удачный маркетинговый ход интригует вдвойне, если знать, что в компании нет маркетингового отдела.

Все «письма из упаковки» собираются на официальном сайте компании

### WORK&LIFE BALANCE

— Есть ли в компании время после, которого сотрудника выгоняют из офиса?

— В 10 вечера все двери в бизнес-центре блокируются) Хотя обычно никто сам сильно не задерживается.

В снежный февральский понедельник 4 числа Клуб кавалеров Бутиковской булавки пришел в гости в главный офис компании SPLAT. Нашими гидами и гостеприимными хозяевами стали Анна Галимова (руководитель научного центра R&D) и Светлана Кузнецова (руководитель группы подбора и развития персонала). Начав экскурсию в 7 вечера, в офисе, рассчитанном на 100 сотрудников, мы застали лишь пару «засидевшихся» тружеников и ген.директора Евгения Демина. В SPLATE «за» здоровый work&life balance, а потому,

сотрудник, не справляющийся с обязанностями в рабочее время, — это повод пересмотреть загрузку и совместно решить, чем ему можно помочь. После теплого приветствия и открытия нашей встречи Евгений также отправился домой к семье.

## SPIRULINA PLATENSIS

Час презентации, когда Светлана и Анна слайд за слайдом знакомили гостей с культурой компании, ее историей, командой, продуктами и производством прошел в сосредоточенной и сраженной тишине. И если бы в плане не было еще и пешей прогулки по офису компании, участники встречи легко провели бы это время, задавая вопросы хозяевам. Спросить действительно нашлось о чем.

SPLAT — это чудесное превращение научной идеи студентов биофака МГУ в коммерческий проект. Все началось в 1992 году с выпуска биологически активных добавок. Название дал один из микрокомпонентов *Spirulina PLATensis*. Три года спустя, в 2001 году компания начала разработку и выпуск продукции Oral Care, как производителя которой мы ее и знаем: зубная паста, щетки, зубные нити, ополаскиватели для полости рта...

За свою 12-летнюю историю SPLAT добился выдающихся результатов: российская марка №1 в сфере Oral Care по объему рынка (2009), 3-е место среди мировых брендов-производителей Oral Care-продукции на российском рынке (2010), сегодня это самый быстрорастущий бренд, продукция которого экспортируется в 18 стран мира, и российский разработчик и производитель №1 инновационных профессиональных средств по уходу за полостью рта. И это только сугубо рыночно-долевые, внешние показатели успешности компании.

В основе всей деятельности компании: ее иерархии и практически плоской структуры, ее яркого офиса на Новинском бульваре, уютного, как это не парадоксально, опенспейса, разработки продуктов и их распространения, подборе и развития персонала, графике рабочего дня, производстве и отношению к курению — лежат ценности компании прочно связанные с ее миссией.

«Помогать людям быть здоровыми, красивыми и успешными» — из уст коллег из SPLAT это звучит просто и обыденно, мол, разве не для этого люди ходят на работу каждый день? При таком раскладе не удивляет и появившаяся в ряду «миссия, видение, ценности» новая строка «жизненная позиция», которая гласит «естественность во всем».

Ценности компании соответствуют рыночному стандарту качества, но отличаются простотой и призывной силой формулировки, нацеленностью на результат и при этом гуманистичностью. Минималистично оформленные, в духе лучших традиций функционализма, плакаты с ценностями органично вписаны в офисное пространство и гласят:

- Быть настоящим, открытым и честным. Наша ценность №1
- Быть инновационным и креативным. Наша ценность №2
- Быть упорным и нацеленным на результат. Наша ценность №3
- Стремиться быть лучшим во всем. Наша ценность №4
- Развиваться, совершенствоваться и открываться новому. Наша ценность №5
- Быть оптимистичными и верить в любовь. Наша ценность №6
- Быть уверенными и радоваться жизни! Наша ценность №7

Ключевые слова для облака тегов: аутентичность, инновационность, высочайший результат, упорная работа и счастье.

Ценности компании, по словам Евгения Демина, это внутренняя проверка на адекватность. Соответствует ли любой процесс этим 7-ми пунктам и миссии компании? Стоит ли двигаться дальше в этом направлении? Или нужно упразднить эту процедуру/регламент/инструкцию? Наличие общих ценностей — это наличие общей карты, что позволяет не терять время на сверку картинок мира. Искать общее решение в конфликтной ситуации проще, зная, что на уровне цели, вы идете к одному и тому же.

## ПРОДУКТ



В распоряжении гостей вечера на целых 2 часа оказалась Анна Галимова — руководитель центра разработки R&D компании, яркая, очаровательная и профессиональная. Ее рассказ про продукты и их создание вдохновляет: это продукты, которых не хватает нам самим, то, что мы не смогли найти на полках в магазинах, то, о чем сами мечтаем.

Согласно слайду №2 (первый — титульный) презентации компании SPLAT, каждый продукт создается по принципам: ИДЕЯ – КАЧЕСТВО – РЕЗУЛЬТАТ – ЭКОЛОГИЧНОСТЬ.

Идеи рождаются самым неожиданным образом. Например, на предложение назвать свой продукт-мечты многие потребители отозвались просьбой создать клубничную пасту. Отдел разработки порадовался столь единодушному желанию рынка получить клубничную пасту и принялся за работу. Создать ощущение клубники с грядки не самая сложная задача для научного центра SPLAT, а вот поддержка внутреннего стандарта качества и инновационности привели к появлению пасты DREAM (Мечта), клубничный аромат которой не главная ее изюминка. Активные компоненты, антисептик, экстракты редких растений-афродизиаков (по сообщению наших источников, способствуют раскрытию чувственности, высвобождению сексуальной энергии) и бетафрولين — природный «компонент счастья», стимулирующий выработку эндорфинов.

Важно обратить внимание, что все перечисленное максимально натурально и экологично. По словам Анны, обыденная работа R&D отдела — это поиск инноваций, постоянный поиск новых разработок, ингредиентов, исследований. А вот одна из сложных задач — обеспечение натуральности разработок. Время на подобные задачи не жалеется: есть проекты, над которыми за компьютером, в лаборатории и полях работают год, два и больше.

Линейка брендов SPLAT в полной мере иллюстрирует теорию гуру маркетинга Филипа Котлера о трех эволюционных версиях маркетинга:

#### Маркетинг 1.0

Качество продукта. Создайте лучшую зубную пасту и потребители протопчут дорогу к вашей двери. Это маркетинг высочайшего качества продукта, массового производства, функционального дизайна. Продукты линейки Splat Professional — доступные, качественные, интересные, обеспечивающие удовлетворение потребностей потребителя в уходе за полостью рта.

#### Маркетинг 2.0

Впечатления и эмоции. Среди стабильно качественных продуктов потребители выбирают те, что радуют и впечатляют их больше. Это маркетинг эмоций, бренда, эпохи информационных технологий, когда потребитель имеет возможность сравнивать, сегментированного производства, стильного современного дизайна. Линейка Splat Special — это продукты-истории, конечно, заботящиеся о полости рта, но и стильно упакованные, включающие самые неожиданные ингредиенты, пахнущие, цветные, мужские, женские, персонально адресованные любителям моря или сибирякам.

#### Маркетинг 3.0

Ценности. Задача компании сделать мир лучше, и она приглашает потребителей присоединиться к ней в этой миссии. Это духовный маркетинг, нишевое производство и последовательность в обещаниях и действиях. Целый набор брендов SPLAT, в том числе, например SPLAT Junior, — это продукты, воплощающие ценности компании, они интересные и инновационные, создающие ниши на рынке и разработанные для здоровья, красоты и успеха (см. миссию компании).

#### КОМАНДА

Продукты и технологии компании разрабатываются в собственном научно-исследовательском центре. В московском офисе R&D отдел единственный имеет собственное отделенное пространство в связи с повышенной конфиденциальностью данных, с которыми работают сотрудники. Здесь же, в обычном бизнес-центре, окруженная оупенспейсом и сводной кофе-зоной, расположена лаборатория, где проходят первые опыты, испытания и фасуются тестовые экземпляры продуктов. Производство же расположено на

границе Валдайского национального парка (Новгородская область). Наличие сертификатов соответствия высочайшим международным стандартам качества удивляет не так как CO<sub>2</sub>-нейтральность производства: компания SPLAT высадила такое количество деревьев, которое поглощает в месяц объем углекислого газа равный производимому их фабрикой.

Вместе с валдайским коллективом и региональными отделениями компания насчитывает 600 сотрудников, средний возраст которых 32 года. В ежемесячной работе находится до 20 открытых вакансий.

Сложный и многоэтапный процесс подбора персонала создан для отбора не только компетентных соискателей, но и тех, кто разделяет ценности компании и готов к развитию. Евгений Демин, говоря о команде, упомянул, что ему интересны люди, которые не хотят через 2-3 года оставаться в той же должности. Накопив знания и развив компетенции сотрудники должны расти и передавать свой опыт. В области деятельности SPLAT, к сожалению, дефицит квалифицированных кадров. Поэтому после набора большого количества новых сотрудников со стороны (в связи с открытием производства и удвоением штата) HR-политика компании переориентирована на развитие сотрудников внутри.

Обучение в SPLAT — это, в первую очередь, разговор о наставничестве. Внутренние силы и эксперты используются во всех отделах и на всех уровнях. Например, в компании высоко ценится экспертность и профессионализм в области продукта сотрудников вне научного центра. Поэтому разработчики и технологи знакомят другие отделы с линейкой продуктов, особенностями каждого, тонкостями технологий и инновациями, использованными в каждом случае. Рассказывая об обучении команды, Светлана Кузнецова (руководитель группы подбора и развития персонала), привела в пример случаи обучения организуемого по инициативе и силами сотрудника, владеющего навыком. Так, например, иногда сотрудники обучают других владению программным обеспечением.

Руководство компании открыто для инициатив сотрудников в прямом смысле слова. Кроме открытых дверей кабинета генерального директора, в компании существует проект «Наши идеи». В рамках «идей» любой сотрудник может предложить нововведение способное, по его мнению, улучшить бизнес-показатели или корпоративную жизнь команды. Мысли отправляются по специальному электронному адресу, где модератор проекта их собирает и направляет руководителям соответствующих подразделений. По каждой идее после обсуждения выносится решение: внедрять или нет. Одно из реализованных нововведений — это практика оповещения сотрудников о существующих в компании вакансиях с тем, чтобы они рекомендовали их своим друзьям и знакомым. Группа подбора уже успела оценить положительный эффект.

## МЫ РАБОТАЕМ В ОПЕНСПЕЙСЕ

100 из 600 сотрудников трудятся в московском офисе на 13-ом этаже с круговым панорамным видом на Москву, балконом, фотографиями сотрудников в «моменты счастья» и свободной кофе-зоной.

Позвонив в офис, можно столкнуться с непривычной ситуацией, нужный сотрудник не может подойти, так как он сейчас на кофе-паузе или обеде. Ситуация непривычна не тем, что сотрудника нет на месте, а тем, что происходит это всегда в одно и то же время. Офисная жизнь компании регламентирована: в 11:00 — пятнадцатиминутный кофе-брейк, в 13:00 — часовой обед, в 16:00 — еще одна кофе-пауза. «Мы работаем в опенспейсе...», поэтому

- чай/кофе/еда за рабочим местом не разрешены, для этого есть специально выделенное время (если нужен стакан воды — не проблема, даже два, три... в общем без ограничений)...
- кофе-машины и чайники шумят, а потому включают их только в общие перерывы...
- в такие кофе-паузы весь офис собирается в открытой зоне с живыми цветами, лавочками и большими столами, обсуждает рабочие и нерабочие вопросы, играет в го...
- для «покурить» также остается только это время, так что компания не запрещает курить, но либо 15 минут с ароматным кофе, либо то же время на то, чтобы одеться, спуститься вниз, выйти из здания... На валдайском производстве, кстати, за «некурящность» доплачивают...

•при работе с 9 до 18 необходимо делать перерывы и иногда есть. Сложно продолжать сохранять серьезный рабочий вид за ноутбуком, когда буквально весь остальной офис встает и идет обедать, включается музыка, пахнет кофе и печеньками.

Большая часть офиса это яркие стены, живые цветы, стильные белые столы и большие окна. Все столы в офисе не просто белые, они чистые и пустые: ноутбук, немного канцелярии и фотография или календарь. «Мы работаем в опенспейсе...», поэтому есть правило «чистых столов». Не очень удобно и довольно неприятно, когда у коллег столы завалены бумагами многомесячной давности.

В центре офиса «Кафе», кофе-зона, лаборатория. В дальней части несколько отдельных кабинетов с прозрачными дверьми и стенами: R&D, генеральный директор... На двери совсем небольшого складского помещения табличка «Переговорная»: «Мы работаем в опенспейсе...», а в этой комнате есть диванчик, поэтому если, нужно поговорить по телефону, чтобы не мешать коллегам, можно делать это здесь.

Дениел Денисон в своей книге «Изменение корпоративной культуры в организациях» приводит советы для руководителей от Катценбаха и Сантамарии, посвященные созданию системы, поддерживающей работников переднего края. Пятый совет гласит:

Используйте дисциплину для формирования чувства гордости. Если у вас нет никаких убеждений, вы слабы. Четкий набор ожиданий создает сильную команду. Ясный стандарт, которому должен соответствовать каждый, сигнализирует о том, что в эту компанию, стоит вступить. Сложно создать чувство гордости своей организацией без наличия дисциплины.

SPLAT — это сильная миссия, под знаменем которой хочется идти, харизматичный лидер, четко обозначенное направление движения и амбициозные цели (амбициозные, но конкретные, измеримые, достижимые, актуальные и ограниченные во времени), поддерживающие трансляцию ценностей структуры (от отбора персонала, до разработки регламентов и инструкций, закрепляющих лучшие практики), инновационность, открытость и немного магии.

Задание 3.

Проанализируйте кодексы корпоративного поведения трех компаний (приложения 1-3). Какие выводы можно сделать о культуре этих компаний?

*Задания для проверки результатов обучения «владеть».*

Задание 1.

Вы руководитель кадровой службы крупной компании. Вы планируете провести несколько мероприятий для сотрудников в нерабочее время (поездка на природу, включая членов семей работников; поход в художественную галерею; что-то еще...) Руководство настроено скептически, т.к. это потребует дополнительных затрат, кроме того нужно будет убедить работников собраться в нерабочее время. Какие аргументы вы приведете руководству в пользу проведения мероприятий? Как вы будете сообщать о мероприятиях сотрудникам?

Задание 2. Как вы считаете, к какому типу организационной культуры относятся культуры таких компаний, как Google, Siemens, Сбербанк, Samsung, mail.ru? Для диагностики используйте различные типологии культуры. Какой информации вам не хватает для более точной диагностики культуры? Составьте план получения недостающей информации.

Задание 3. Какие вопросы вы зададите на собеседовании кандидату на вакантную должность, чтобы определить, соответствует ли он культуре компании?

7.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю).

Контроль качества освоения дисциплины (модуля) включает в себя текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию обучающихся. Текущий контроль успеваемости обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины (модуля), промежуточная аттестация обучающихся – оценивание промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине (модулю) (в том числе результатов курсового проектирования (выполнения курсовых работ).

Процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю), в том числе процедуры текущего контроля успеваемости и порядок проведения промежуточной аттестации обучающихся установлены локальным нормативным актом МАДИ.

## **8. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, НЕОБХОДИМОЕ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

8.1. Перечень основной и дополнительной литературы, в том числе:

а) основная литература:

1. Организационная культура: Учебное пособие / Балашов А.П. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 278 с.: 60x90 1/16 (Переплёт 7БЦ) ISBN 978-5-9558-0475-0 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/526897>

2. Грошев, И.В. Организационная культура: Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 «Менеджмент организации» / И.В. Грошев, П.В. Емельянов, В.М. Юрьев. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 288 с. - ISBN 978-5-238-00793-0. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1028734>

3. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 151 с.: 60x88 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (обложка) ISBN 978-5-16-004534-4 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/463431>

4. Тульчинский, Г.Л. Корпоративная социальная ответственность: технологии и оценка эффективности: учебник для бакалавров / Г.Л. Тульчинский. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 338 с.

5. Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров / Э.М. Коротков, О.Н. Александрова, С.А. Антонов; под ред. Э.М. Короткова. – М.: Издательство Юрайт, 2013. – 445 с.

б) дополнительная литература:

1. Организационная психология : учебник / А.Б. Леонова, Т.Ю. Базаров, М.М. Абдуллаева [и др.] ; под общ. ред. А.Б. Леоновой. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 429 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа <http://www.znanium.com>]. — (Высшее образование: Бакалавриат). - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/854328>

2. Управление организационным знанием промышленного предприятия: создание условий для проявления и использования творческой активности и предприимчивости персонала : монография / З.В. Брагина, Н.Ю. Андреева. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 198 с. — (Научная мысль). — [www.dx.doi.org/10.12737/2473](http://www.dx.doi.org/10.12737/2473). - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/924763>

3. Лайкер, Дж. Корпоративная культура Toyota: Уроки для других компаний [Электронный ресурс] / Джеффри Лайкер, Майкл Хосеус; Сокр. пер. с англ. - Альпина Паблишерз, 2014. - 354 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=519787>

4. Персикова, Т. Н. Корпоративная культура [Электронный ресурс] : учебник / Т. Н. Персикова. - М.: Логос, 2011. - 288 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=469297>

5. Глумаков В.Н. Организационное поведение: учеб. пособие. - М.: Вузовский учебник, 2009. - 352с.

6. Егоршин А. П. Организация труда персонала: Учебник -М.: ИНФРА-М, 2009. - 320 с.

7. Иванова Т.Ю. Теория организации: учебник / Т.Ю. Иванова. - М.: КНОРУС, 2012. - 432с.

8. Литвинюк А.А. Организационное поведение: учебник для бакалавров / А.А. Литвинюк. - М.: Изд-во Юрайт, 2012. - 505с.

в) ресурсы сети «Интернет», программное обеспечение и информационно-справочные системы:

1. <http://www.vf.madi.ru/moodle> - Электронная информационно-образовательная среда ВФ МАДИ

2. <https://e.lanbook.com> - Электронно-библиотечная система «Лань»

3. <https://znanium.com> - Электронно-библиотечная система «Znanium.com»

4. <http://www.consultant.ru> - Правовая система «КонсультантПлюс»

8.2. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю):

В перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю) входят:

- конспект лекций по дисциплине (модулю);
- методические материалы практических (семинарских) занятий.

Данные методические материалы входят в состав методических материалов образовательной программы.

## 9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

№ п/п	Наименование оборудованных учебных кабинетов, лабораторий	Перечень оборудования и технических средств обучения
1.	Аудитория 427 – учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, текущего контроля и промежуточной аттестации, г. Чебоксары, Просп. Тракторостроителей, д. 101, корп. 30	Учебная мебель: стол угловой (венге) -1 шт., стол 3-х местный (венге) -10 шт., стенка (венге) -1 шт., Стеллаж пристенный -3 шт., кафедра настольн. -1 шт., стул трик.оф.серый -31 шт., стул полумягк.(дерев.) -1 шт., стул изо (серый) -1 шт., доска 3-х створч. -1 шт., стол учен.б/тумбы (виш.) -2 шт., стул трик.оф.черн. -1 шт., (32 посадочных места). Оборудование: ноутбук – 1 шт., проектор, экран на треноге progekta -1 шт.
2.	Аудитория 208 – для самостоятельной работы студентов Просп. Тракторостроителей, д. 101, корп. 30	Учебная мебель: стол – 21 шт., стулья- 21 шт., стул офисный – 12 шт., компьютерное кресло -6 шт., стол однотумбовый – 1 шт., стол компьютерный -5 шт., кафедра настольная -2 шт., шкаф -1 шт., доска аудиторная трехстворчатая; стойка наклонная - 4 шт., стенд – 6 шт. настенная карта -1 шт. (38 посадочных мест). Оборудование: компьютерная техника с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ВФ МАДИ: компьютеры – 13 шт., экран настенный Luma

## 10. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

### Лекции

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы.

В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Ежедневной учебной работе студенту следует уделять не менее 9 часов своего времени, т.е. при шести часах аудиторных занятий самостоятельной работе необходимо отводить не менее 3 часов.

Каждому студенту следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции

Слушание и запись лекций – сложный вид аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность студента. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим студентом.

Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях.

Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции.

Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Более подробная информация по данному вопросу содержится в методических материалах лекционного курса по дисциплине (модулю), входящих в состав образовательной программы.

### **Практические (семинарские) занятия**

Подготовку к каждому практическому занятию каждый студент должен начать с ознакомления с планом занятия, который отражает содержание предложенной темы. Практическое задание необходимо выполнить с учетом предложенной преподавателем инструкции (устно или письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия и участия в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий.

Структура практического занятия

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы практическое занятие состоит из трёх частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено рабочей программой дисциплины (модуля).
3. Подведение итогов занятия.

Обсуждение теоретических вопросов проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний студентов. Преподавателями определяется его содержание практического задания и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно).

Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Студентам должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования.

**Работа с литературными источниками**

В процессе подготовки к практическим занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме.

Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем по каждой теме практического занятия, что позволяет студентам проявить свою индивидуальность, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

Более подробная информация по данному вопросу содержится в методических материалах практических занятий по дисциплине (модулю), входящих в состав образовательной программы.

### **Промежуточная аттестация**

Каждый учебный семестр заканчивается сдачей зачетов (по окончании семестра) и экзаменов (в период экзаменационной сессии). Подготовка к сдаче зачетов и экзаменов является также самостоятельной работой студента. Основное в подготовке к промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) – повторение всего учебного материала дисциплины, по которому необходимо сдавать зачет или экзамен.

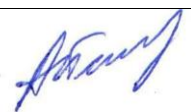
Только тот студент успевает, кто хорошо усвоил учебный материал. Если студент плохо работал в семестре, пропускал лекции (если лекции предусмотрены учебным планом), слушал их невнимательно, не конспектировал, не изучал рекомендованную литературу, то в процессе подготовки к сессии ему придется не повторять уже знакомое, а заново в короткий срок изучать весь учебный материал. Все это зачастую невозможно сделать из-за нехватки времени.

Для такого студента подготовка к зачету или экзамену будет трудным, а иногда и непосильным делом, а конечный результат – академическая задолженность, и, как следствие, возможное отчисление.

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (ФГОС ВО).

Рабочая программа дисциплины (модуля) рассмотрена на заседании кафедры («2» марта 2020 г., протокол №7).

Разработчики:

№ п/п	Ф.И.О.	Подпись
1.	Петрова Анна Владимировна	

Рабочая программа дисциплины (модуля) рассмотрена на заседании учёного совета факультета («10» марта 2020 г., протокол № 7).

Председатель учёного совета факультета



/ С.А. Соловьёва/